



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ISLÂNDIA FREIRE DA COSTA**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM CENTRAIS DE  
TELESSERVIÇOS COMO ELEMENTO PARA A INTERVENÇÃO  
PSICOPEDAGÓGICA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

Brasília  
2017

**ISLÂNDIA FREIRE DA COSTA**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM CENTRAIS DE  
TELESSERVIÇOS COMO ELEMENTO PARA A INTERVENÇÃO  
PSICOPEDAGÓGICA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Psicopedagogia Institucional.

Orientadora: Profa. MSc. Raquel Santana

Brasília  
2017

**ISLÂNDIA FREIRE DA COSTA**

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO EM CENTRAIS DE  
TELESSERVIÇOS COMO ELEMENTO PARA A INTERVENÇÃO  
PSICOPEDAGÓGICA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-  
graduação *Lato Sensu* em Psicopedagogia  
Institucional.

Orientadora: Profa. MSc. Raquel Santana

.

Brasília, 12 de junho de 2017.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Profa. MSc. Geane de Jesus Silva em gratidão ao que vivenciamos neste processo de aprendizagem.

## **AGRADECIMENTO (S)**

Agradeço a Deus, aos “meus” amores e “meus” amigos, pois juntos somos Deus em ação.

*“A aprendizagem é a experiência, todo o resto é informação”.*

Albert Einstein

## RESUMO

Esta monografia se propõe a compreender o papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços. Para alcançar este objetivo, o estudo tem como pergunta problematizadora: haveria uma recomendação teórico-científica sobre a qualidade do atendimento em Centrais de Telesserviços no que tange ao processo de aprendizagem dos atendentes? O objetivo geral é entender o papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços. Está estruturado em quatro capítulos. O primeiro apresenta o contexto do setor de telesserviços, incluindo as especificidades da qualidade no atendimento, nos dias de hoje. O segundo retrata o papel do psicopedagogo institucional empresarial, o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas, acrescido das contribuições de Vygotsky para aprendizagem de adultos. O terceiro aborda o caminho metodológico escolhido para o desenvolvimento do referido estudo acadêmico. O quarto e, último, analisa a fundamentação teórica dos dois primeiros capítulos, identificando caminhos de intervenção psicopedagógica no setor de telesserviços. A metodologia de pesquisa escolhida é a revisão bibliográfica, que visa explicar o problema por meio de referências teóricas publicadas, com enfoque exploratório das contribuições culturais e científicas já existentes acerca do objeto. O estudo permitiu compreender que a organização do trabalho nas centrais de atendimento tem um formato predominantemente taylorista, com as seguintes características: divisão de tarefas, planejamento e execução estão apartadas, e as atividades são bem definidas, com tempos e movimentos. Por este motivo, o papel do psicopedagogo institucional empresarial no setor de telesserviços é fundamental, pois, apesar do contexto organizacional taylorista, são as habilidades humanas dos atendentes que garantem a qualidade do serviço prestado, no momento da verdade.

**Palavras-chave:** Telesserviços. Qualidade do atendimento. Psicopedagogia Institucional empresarial. Aprendizagem.

## ABSTRACT

This monograph aims to understand the role of the corporate institutional psycho pedagogy in the scenario of teleservices. In order to achieve this goal, the study has as a problematizing question: would there be a theoretical-scientific recommendation on the quality of the service in Telesservices Centers in relation to the process of learning of the attendants? The general objective is to understand the role of the corporate institutional psycho pedagogy in the teleservice scenario. It is structured in four chapters. The first presents the context of the teleservice sector, including the specificities of the quality of care today. The second one portrays the role of corporate institutional psycho-pedagogy, the development of people in contemporary organizations, and Vygotsky's contributions to adult learning. The third one approaches the methodological path chosen for the development of the mentioned academic study. The fourth, and lastly, analyzes the theoretical foundation of the two first chapters, identifying paths of psychopedagogical intervention in the sector of teleservices. The methodology research chosen is the bibliographical review, which aims to explain the problem through published theoretical references, with an exploratory focus of existing cultural and scientific contributions about the object. The study allowed us to understand that the organization of work in the call centers has a predominantly Taylorist format, with the following characteristics: division of tasks, planning and execution are separated, and activities are well defined, with times and movements. For this reason, the role of the corporate institutional psycho pedagogy in the teleservice sector is essential, because, despite the Taylorist organizational context, are the human abilities of the attendants there assure the quality of the service offered, in the moment of truth.

**Keywords:** Telesserviços. Quality of service. Business Institutional Psychopedagogy. Learning.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 CENTRAIS DE TELESSERVIÇOS/TELEMARKETING .....</b>	<b>11</b>
1.1 Telesserviços - Século XXI .....	11
1.2 Qualidade em serviços .....	14
1.2.1 Qualidade em telesserviços .....	15
<b>2 A PSICOPEDAGOGIA INSTITUCIONAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>19</b>
2.1 Contribuições do olhar psicopedagógico institucional no desenvolvimento das pessoas.....	19
2.2 O desenvolvimento de pessoas nas organizações .....	21
2.2.1 Competências para a qualidade em telesserviços .....	23
2.3 Contribuições de Vygotsky para a aprendizagem de adultos .....	24
<b>3 CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 Fundamento teórico .....	27
3.2 Procedimento metodológico .....	28
<b>4 ANÁLISE DO ESTUDO BIBLIOGRÁFICO NA PERSPECTIVA PSICOPEDAGÓGICA.....</b>	<b>32</b>
4.1 Descortinando o setor de telesserviços e as necessidades dos profissionais atendentes .....	32
4.2 Metodologias de qualidade do atendimento e a aprendizagem dos atendentes .....	34
4.3 Contribuições teóricas na perspectiva psicopedagógica institucional para o setor de telesserviços.....	37
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho científico se propõe a compreender o papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços. Para alcançar esse objetivo, o estudo está organizado cognitivamente por meio da definição do problema e de três objetivos específicos, apoiado em uma estrutura de capítulos, descritos a seguir:

### **PROBLEMA**

O psicopedagogo institucional pode atuar em Escolas, Hospitais e Empresas de diversos ramos. Sendo assim, haveria uma recomendação teórico-científica sobre a qualidade do atendimento em Centrais de Telesserviços no que tange ao processo de aprendizagem dos atendentes?

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo Geral**

Compreender o papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços.

#### **Objetivos específicos**

- Conhecer as especificidades do setor de telesserviços e as necessidades dos profissionais atendentes.
- Identificar, entre as metodologias de qualidade do atendimento, as que estão relacionadas à aprendizagem dos atendentes.

- Descrever ações de intervenção do psicopedagogo institucional empresarial nesse contexto, alicerçado nas contribuições de Vygotsky para aprendizagem de adultos.

## **ESTRUTURA**

Está estruturado em quatro capítulos:

- O primeiro apresenta o contexto do setor de telesserviços, incluindo as especificidades da qualidade no atendimento, nos dias de hoje.
- O segundo retrata o papel do psicopedagogo institucional empresarial, o desenvolvimento de pessoas nas organizações contemporâneas, acrescido das contribuições de Vygotsky para aprendizagem de adultos.
- O terceiro aborda o caminho metodológico escolhido para o desenvolvimento do referido estudo acadêmico.
- O quarto e, último, analisa a fundamentação teórica dos primeiros capítulos, identificando caminhos de intervenção psicopedagógica no setor de telesserviços.

A metodologia de pesquisa escolhida é o estudo bibliográfico que visa explicar o problema por meio de referências teóricas publicadas, com enfoque exploratório das contribuições culturais e científicas já existentes acerca do objeto.

Dessa forma, a autora espera com o trabalho alcançar a compreensão sobre o papel psicopedagógico no setor de telesserviços e respectivas singularidades, bem como demonstrar a importância desse profissional em um mundo empresarial contemporâneo competitivo, complexo e dinâmico.

## 1 CENTRAIS DE TELESSERVIÇOS/TELEMARKETING

O segmento de Centrais de Atendimento em Telesserviços configura-se como um dos setores que mais têm empregado no Brasil, 60% só na cidade de São Paulo (CANINE, 2008). Essas centrais atendem por telefone a clientes, esclarecendo dúvidas, registrando sugestões, elogios e reclamações, e fortalecendo o relacionamento. São canais de atendimento alternativos que têm como finalidade gerar facilidade, rapidez e conforto para os clientes.

Falamos de uma atividade realizada integralmente via telefone, com abrangência nacional e internacional e que desponta no cenário econômico como um dos grandes empregadores da força de trabalho dos anos 2000. Em 2005 eram, no Brasil, 600 mil trabalhadores distribuídos em 1.827 empresas, das quais 250 são terceirizadas. (VENCO, 2006, p.8)

No mundo globalizado, altamente competitivo, a contratação de empresas externas especializadas em telesserviços tem representado uma vantagem significativa para a empresa contratante. O *outsourcing* (mão-de-obra terceirizada) confere uma maior visibilidade dos custos e coloca mais recursos humanos e tecnologia ao dispor da organização com custo menor. Em contrapartida, a terceirização pressupõe certo nível de dependência da empresa contratada, que desconhece os pormenores do negócio e, por esse motivo, pode não apresentar motivação e comprometimento com a missão da contratante. Isso exige dos empregados envolvidos no processo de gestão do *outsourcing* uma supervisão cuidadosa e um constante monitoramento para garantir a qualidade do canal de atendimento, bem como uma orientação voltada para o aprendizado contínuo dos colaboradores.

### 1.1 Telesserviços - Século XXI

O século XX foi marcado pelo crescimento e aperfeiçoamento da Indústria, e o século XXI tem se caracterizado pela mudança de foco para a prestação de serviços, sustentabilidade da vida e do planeta.

No Brasil, o setor de serviços é de extrema importância no que diz respeito à criação de firmas, entre 1999 e 2003, a quantidade de empresas de serviços cresceu

41%, enquanto o comércio se expandiu 31% e a indústria, 18% (SILVA; DE NEGRI; KUBOTA, 2006). A versão 2007 do anuário publicado pela Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2007) mostra que

o setor de serviços gera, aproximadamente, 11 milhões de empregos, correspondendo a 16% do total dos trabalhadores do setor privado: um a cada três empregos gerados na última década foi em empresas de terceirização de serviços. (CEBRASSE, 2007, p. 38).

Melendez (2011) afirma que, entre 2001 e 2011, as atividades do segmento de serviços experimentaram um crescimento e desenvolvimento fantástico, com a aplicação dos recursos de TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) e das soluções de telesserviços orientadas aos setores público, privado e terceiro setor. O autor destaca que o serviço público tem investido na disponibilização de sistemas e soluções de telesserviços na execução das ações governamentais. Ministérios, autarquias federais, estaduais e municipais, governos estaduais e suas secretarias, prefeituras, bancos comerciais públicos, bancos de desenvolvimento, Banco Central do Brasil, empresas de economia mista, concessionárias de serviços públicos e outras instituições públicas utilizam os telesserviços como ferramenta de relacionamento direto com o cidadão-cliente.

Para Melendez (2011), o setor privado tem acompanhado esse movimento. Os clientes dos segmentos de telefonia fixa e celular – que impulsionaram o setor de maneira espetacular –, transportes e serviços aéreos, comércio alimentício e farmacêutico (*delivery*), seguros e previdência privada, universidades e centros universitários privados, redes de televisão aberta e por assinatura, redes de serviços hospitalares, redes de serviços de hotelaria, entre outros, fazem parte do nicho do telesserviço. Já no terceiro setor, o autor destaca o segmento de cartórios de notas e registros, sindicatos, partidos políticos e federações.

Durante esse processo de evolução, as Centrais de Telemarketing passaram a ser chamadas de Call Centers (multisserviços e vendas) e, após os anos 2000, eles passaram ser nomeados Web Contact Centers (multicanais e multisserviços). Essa versão mais atualizada das Centrais é capaz de processar mais chamadas e solicitações dos clientes, por meio de canais interativos, como e-mail, chat, fax, SMS, Skype e outros. O atendimento receptivo recebe ligações e presta orientações e informações, registra reclamações e dá suporte tecnológico aos sistemas e aplicativos

destinados aos clientes. O atendimento ativo é direcionado à venda de produtos e serviços, pós-venda e expansão da base de clientes. O atendimento híbrido reúne o receptivo e o ativo, exigindo do operador o desenvolvimento de habilidades de comunicação e de negociação.

A organização do trabalho nas centrais de atendimento tem um formato predominantemente “taylorista”, com as seguintes características: divisão de tarefas, planejamento e execução em setores estanques (independentes), e as atividades são bem definidas, com tempos e movimentos. Por isto, a socióloga Marie Buscatto (2002a, 2002b) compara essas centrais a fabricas modernas ao considerar que a estrutura é marcada pelo trabalho repetitivo, baseado na reprodução de falas padronizadas, descritas em *scripts*, e no controle individual do trabalho, inclusive por meio do tempo de atendimento previsto. Os *scripts*, utilizados pelos atendentes, funcionam como norteadores da abordagem e ficam expostos em telas de computador. A ideia é tornar o atendimento mais objetivo, mitigando o tempo de atendimento por ligação. Além disso, visam assegurar os valores empresariais da empresa contratante.

Ainda segundo Buscatto (2002a), os atendentes são os novos operários do setor terciário (de serviços). Por sua vez, Cousin (2002) destaca que a tecnologia possibilitou a uniformização das tarefas, em função de normas e procedimentos definidos pela gerência de telesserviços. Em contrapartida, os operadores têm certa margem de autonomia para realizar as atividades laborais, pois são eles que realizam o atendimento, e conseqüentemente, o relacionamento com o cliente. Isto pode algumas vezes ser um ponto de abertura para desleixo por parte dos operadores. Assim como nas fábricas, em que o trabalhador sabota o trabalho ou o torna mais lento, os atendentes de telesserviços desenvolveram maneiras de resistência com intuito de burlar as demandas gerenciais. Entre elas estão: não atender no primeiro toque, deixar a ligação na espera por mais tempo do que o previsto no manual, desligar a ligação e/ou deixar de enviar o cliente para pesquisa de satisfação. Essa postura contribui para a insatisfação por parte dos clientes.

Desta forma, o avanço da tecnologia é utilizado para o controle, uma vez que a movimentação das posições de atendimento (PA) é registrada por software, incluindo o número de ligações recebidas e realizadas, o tempo de atendimento, as pausas, as vendas realizadas, a indicação de espera de clientes, e o tempo excedido de

atendimento. Há também um equipamento chamado de URA – Unidade de Resposta Audível, que distribui as chamadas dos clientes e grava na íntegra os atendimentos. O software também permite a monitoração dos operadores *on line*.

Esses fatores estão associados a uma organização do trabalho fundamentada na prescrição e no controle, mas, [...] mesmo nas atividades repetitivas, não é possível desprezar as variações e os imprevistos somados ao suposto envolvimento do trabalhador com sua tarefa como forma de valorizar suas próprias habilidades para o trabalho. (VENCO, 2006, p.10)

É nesse espaço, entre o que está prescrito nos *scripts* e o que foi efetivamente compartilhado com os clientes, que pode existir uma lacuna de aprendizagem, a ser preenchida com ações do psicopedagogo institucional empresarial. Além dos aspectos subjetivos da qualidade do atendimento, tais como empatia e confiabilidade, que precisam de estratégias específicas, outro espaço relevante de intervenção psicopedagógica são as situações não previstas nos *scripts*, as quais precisam da engenhosidade e da cooperação dos atendentes para interpretação da necessidade do cliente, a partir da análise e síntese dos conhecimentos já assimilados.

## 1.2 Qualidade em serviços

Quando se fala de atendimento, a missão é sempre garantir a excelência, surpreendendo os clientes. Estes desejam um atendimento assertivo, preferencialmente sem perda de tempo e sem custos adicionais, sendo cada atendimento único, a depender do contexto.

Em Grönroos (1993) têm-se alguns determinantes da qualidade de serviços, quais sejam:

- Tangíveis visíveis: relacionam-se à atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviço.
- Confiabilidade/credibilidade: significa oferecer a seus clientes serviço correto da primeira vez, mantendo envolvimento com os interesses, antes de tudo, do cliente, sem cometer nenhum erro; e entregar o que prometeu dentro do prazo estipulado.

- Capacidade de resposta/prontidão: os funcionários de uma empresa de serviços devem estar dispostos a ajudar os clientes com rapidez e atender aos seus requisitos, bem como a informá-los de quando o serviço será prestado e, então, executá-lo com presteza.
- Segurança/domínio: significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa, e que esta faz com que se sintam seguros. Significa também que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.
- Empatia: a empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal e individual; o funcionário está sempre pronto para ser abordado, disposto a manter contato e trabalha em horários.

Para Canine (2008), quando se trata de prestação de serviços, é importante observar que tais serviços possuem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Em consonância com Karl Albrecht (1992), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência de atendimento tem de satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios, ou seja, de forma simples, é ser capaz de agradar o cliente.

Segundo Oliveira (2004), a principal característica da qualidade total é que a empresa como um todo passa a ser responsável pela garantia da excelência dos produtos e serviços. Os processos passem a ser desenhados de forma sistêmica, garantindo o maior nível de eficiência. Por conseguinte, a gestão da qualidade total atua a fim de garantir o comprometimento dos colaboradores com o desempenho. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada. Como no ambiente de prestação de serviços, a produção e o consumo são simultâneos, a Gestão da Qualidade está voltada para o usuário, qual seja, o cliente (PALADINI, 2010).

### 1.2.1 Qualidade em telesserviços



Com o advento da Lei do SAC, o Decreto nº 6.523 de 31 de julho de 2008, do Ministério da Justiça, quando o consumidor buscar o atendimento, por meio das Centrais telefônicas, e este não o receber dentro do que for padronizado, o serviço passará a ser considerado como infração, podendo a empresa receber multas e, segundo a Lei 8078/90 (Código de Defesa do Consumidor), poderá chegar a R\$ 3.000.000,00. A partir das exigências dessa norma, as áreas de Qualidade passaram a ter um papel ainda mais relevante no setor.

Nesse contexto, as empresas que atuam no segmento de telesserviços têm buscado fidelizar seus clientes e, para isso, contam com a competência comunicativa do operador, que se caracteriza pela habilidade para falar, para escutar e atitudes que auxiliam na comunicação. Para fidelizar, a premissa é criar uma relação lucrativa e duradoura com clientes que permita o acompanhamento após o fechamento da negociação, ou seja, a convivência contínua com o cliente (KOTLER, 2005). E, no caso específico do telesserviço, a qualidade do atendimento é inteiramente dependente da qualidade da interação entre o operador e o cliente. Segundo Barbosa (2005), durante o atendimento, os colaboradores estão realizando *marketing* sonoro, ou seja, uma imagem entre a empresa e o cliente está sendo construída de forma dinâmica, por meio da fala e da escuta com o cliente, o que pode ser eficiente e eficaz ou não, já que a comunicação é a principal ferramenta de trabalho.

Uma das formas mais simples de avaliação e acompanhamento dos operadores é a monitoria, por meio da escuta dos atendimentos em tempo real (SOCIEDADE BRASILEIRA DE FONOAUDIOLOGIA, 2005). A monitoria possibilita o mapeamento do desempenho dos atendentes e, conseqüentemente, do levantamento dos pontos fortes e dos pontos a desenvolver, que servirão de base para atuação do psicopedagogo institucional em consonância com a estratégia da empresa contratante.

De acordo com Quelhas, Hora e Maciel Junior (2010), o formulário de monitoria, instrumento utilizado para avaliação periódica da qualidade do atendimento, deve, em regra, apresentar os seguintes itens:

- a) saudação - fornecer saudação padrão;
- b) cordialidade - tratar o cliente com cordialidade, demonstrando empatia;
- c) pausa - a interrupção na interação do cliente para espera de atualização do sistema ou obtenção da informação não deve exceder um minuto;

d) personalização - solicitar o nome do cliente e chamá-lo pelo menos duas vezes pelo nome;

e) vocabulário - evitar gerúndios, vícios de linguagem e termos técnicos, pronunciar as palavras corretamente e utilizar linguagem profissional;

f) voz - fazer bom uso da qualidade vocal com utilização adequada do timbre, ritmo, volume, velocidade, entonação e emoção;

g) encerramento - certificar-se que o cliente compreendeu a informação repassada, informar o número do protocolo de atendimento e dizer saudação final;

h) informações corretas e completas - prestar informações corretas e completas, obedecendo à consulta a fontes oficiais de informações como a intranet e sistemas;

i) argumentação e contorno de objeções - contornar as objeções oferecendo argumentações claras e evitar o uso de expressões duvidosas como “eu acho”, titubeios e hesitação;

j) objetividade e condução da chamada - o operador deve conduzir o atendimento com perguntas que elucidem o entendimento do motivo da ligação;

k) saber ouvir - ouvir com atenção, realizando a troca dos turnos de fala, não competindo com a fala do cliente, redirecionar para a chamada para o foco da ligação caso o cliente esteja desviando;

l) procedimentos - seguir corretamente os procedimentos, a fim de solucionar a demanda do cliente;

m) checagem do entendimento - confirmar a informação para ratificar se houve o correto entendimento da mensagem;

n) registro da ligação - registrar as ligações no sistema;

o) análise do registro e uso de ferramentas - buscar registros anteriores sobre a solicitação do cliente a fim de conhecer o histórico deste e utilizar corretamente as ferramentas que auxiliam na identificação do referido histórico.

Já em relação ao telesserviços, segundo NACQ (2010), o desempenho possui três blocos de medidas:

a) medidas de serviços – acessibilidade (bloqueio, tempo de operação, abandonos, disponibilidade) e as relativas à velocidade (nível do serviço, velocidade média de resposta e o maior atraso em fila);

b) medidas de eficiência – operacionalização dos contatos (tempo médio, chamada após o horário, tempo de espera), utilização dos recursos (ocupação do operador, redução da equipe, disponibilidade), eficiência de custo (taxa de conversão e custo por chamada);

c) medidas de qualidade - processo de tratamento de chamadas (etiqueta ao telefone, conhecimento e competência, taxa de erro e retrabalho ao protocolo de aderência), resolução (primeira chamada e taxa de transferência).

As medidas de serviços e de eficiência estão diretamente relacionadas à gestão das Centrais de Atendimento, e as medidas de qualidade, às competências dos operadores. Ambas merecem total atenção por parte dos gerentes e supervisores. Destacam-se ainda a importância de se observar o nível de satisfação dos operadores para com o trabalho, as relações entre ele e o supervisor, e a equipe, de forma a garantir um bom ambiente de trabalho e de oportunidade de encareiramento (NAQC,2010). Portanto, depreende-se que a capacitação contínua dos operadores, por meio de processos de aprendizagem adequados aos desafios do setor é condição básica para a qualidade.

## **2 A PSICOPEDAGOGIA INSTITUCIONAL EMPRESARIAL**

### **2.1 Contribuições do olhar psicopedagógico institucional no desenvolvimento das pessoas**

A sociedade contemporânea está passando por transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, exigindo uma adaptação rápida das estratégias organizacionais para garantir sobrevivência e certo nível de competitividade de mercado. Surge, então, entre outras, a figura do psicopedagogo institucional, que segundo Cabreira e Stobäus (2015), resgata a criatividade e diferentes formas de se chegar a soluções no ambiente de trabalho, exaltando as múltiplas inteligências, com espaço ao desenvolvimento do imaginário, enaltecendo a função humanística e a alma da empresa, construindo projetos e dialogando sobre eles. Já Costa (2009), complementa afirmando que o psicopedagogo atua junto ao setor de gestão de pessoas, sendo que suas atribuições englobam as áreas de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Bossa (2011), acrescenta que a psicopedagogo institucional trabalha ampliando as estratégias de aprendizagem, respeitando as diferentes individualidades.

Por atividades, listam-se nas ações do psicopedagogo, dentro da empresa, o desenvolvimento de projetos de formação continuada, diagnosticando estilos de aprendizagem, desenvolvendo e estimulando o potencial dos colaboradores nas suas habilidades, possibilitando superação das dificuldades expostas, organizando palestras, workshops e cursos para que os colaboradores estejam sempre cientes das normas e expectativas na empresa (UNICEUB, 2016c).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.62), “as estratégias eficazes exibem, inevitavelmente, algumas qualidades emergentes e, mesmo quando são significativamente deliberadas, costumam parecer planejadas de maneira menos formal e mais visionária”. Ao buscar saídas para os desafios organizacionais, o psicopedagogo acompanha o dia-a-dia dos colaboradores e extrai dele as mensagens estratégicas para sua intervenção, de forma criativa e humanizadora, com foco no desenvolvimento das competências para a vida no trabalho. Baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, o trabalho não pode ser

um conjunto de atribuições predefinidas e estáticas, mas, pelo contrário, um lidar sistêmico e reflexivo com eventos inéditos, surpreendentes e singulares no ambiente de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), o psicopedagogo, sem perder o olhar para a individualidade do ser, tem o papel de propor caminhos para o aperfeiçoamento constante dos colaboradores. Ao observar as equipes, ele poderá ampliar o repertório de atitudes do ser que o possibilitem uma adaptação rápida a um ambiente mercadológico cada vez menos estável, orientando-o para a inovação e a aprendizagem permanente.

Outro aspecto relevante, de acordo com os pressupostos de Vygotsky (1994), é a visão essencialmente sociocultural do processo de aprendizagem. Para o autor, a aprendizagem está imersa na perspectiva sócio-histórico-cultural do ser humano. Nesse sentido, ao destacar a importância das interações sociais, Vygotsky traz o conceito de mediação e de internalização como aspectos fundamentais para a aprendizagem, defendendo que a construção do conhecimento ocorre por meio de um intenso processo de interação entre as pessoas. Para ele, não só o processo de construção do conhecimento, mas também de constituição do próprio sujeito e suas formas de agir se dá por meio da troca com o outro. De maneira semelhante, Klein (1996), defende que o objeto de conhecimento não existe fora das relações humanas. “De fato, para chegar ao objeto, é necessário que o sujeito entre em relação com outros sujeitos que estão, pela função social que lhe atribuem, constituindo esse objeto enquanto tal” (KLEIN, 1996, p. 94). Portanto, são as relações humanas que formam a essência do objeto de conhecimento, pois esse só existe a partir de seu uso social. Sendo assim, “o psicopedagogo institucional, profissional ligado à educação, cujo objeto é o ser que aprende, como aprende, e de que modo esse aprendizado se insere e o insere no seu ambiente. No contexto organizacional, a Psicopedagogia atua diretamente com o inter-relacionamento entre todos com o aprendizado, com o desempenho real dos funcionários; com os saberes específicos e emocional do trabalhador, da relação com sua história na empresa e à sua história futura; com a superação de dificuldades de relacionamento de um grupo, com a diminuição da fragmentação entre setores, com o auxílio a um determinado grupo de como trabalhar juntos ou separadamente, com a forma de lidar com frustrações e erros” (UNICEUB, 2016c).

O psicopedagogo, por meio desse repertório, também atua nas dificuldades de relacionamentos e comunicação. Ciente de que o resultado do conhecimento aplicado é o capital organizacional intangível, e que durante o processo de internalização do primeiro estão envolvidos, não só os aspectos cognitivos, mas também afetivos, o psicopedagogo busca construir estratégias de aprendizagem que garantam a qualidade do objeto internalizado. Portanto, não basta só o colaborador realizar a tarefa conforme especificado, mas o que ele faz deve ter sentido para ele e para sua equipe. Suas competências expressas, por meio de comportamentos observáveis, devem garantir um resultado positivo para as pessoas, para a organização, clientes e sociedade. Esse é o contexto de intervenção do psicopedagogo institucional, que por meio de ações alinhadas ao planejamento estratégico, visam garantir que as organizações permaneçam em constante processo de aprendizagem.

Além disso, o psicopedagogo institucional, ao perceber as diferentes necessidades individuais, pode solicitar o apoio de outros profissionais, tais como: psicólogos, pedagogos ou médicos, sugerindo aos colaboradores uma ação conjunta em prol da qualidade de vida no trabalho. Lembrando que a responsabilidade do desenvolvimento profissional é compartilhada, por conseguinte, o colaborador assume sua parcela por meio do auto aprimoramento e bem-estar.

## **2.2 O desenvolvimento de pessoas nas organizações**

No final do século XX, a área de gestão de pessoas alcançou um papel relevante nas organizações, atuando como parceira das demais, auxiliando no alcance dos resultados esperados, zelando pela imagem da empresa perante os colaboradores e a comunidade. Ao assumir tal posicionamento estratégico, passou a olhar os colaboradores como o capital intelectual da empresa, ativo intangível. E a partir de então, assumiu a responsabilidade de gerir por meio do desenvolvimento das competências essenciais ao sucesso da organização. Hoje, a Gestão de pessoas está encarregada de estimular o desenvolvimento das competências essenciais - conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que, no caso das Centrais de atendimento, devem estar relacionadas à excelência no atendimento.

É fato que as transformações radicais ocorridas no mundo desde os anos de 80 têm gerado muitas incertezas em todos os segmentos da sociedade, e a educação tem vivido essa “crise de identidade”. Segundo Morin (2000), uma nova consciência começa a surgir, e o homem, neste cenário de incertezas, é levado a uma nova aventura. Ele precisa aprender a conviver com as dúvidas, pois está inserido em uma época de mudanças em que os valores são ambivalentes, mas tudo está ligado.

Paralelamente, houve a sensibilização dos processos de aprendizagem organizacional e gestão de recursos humanos, que segundo Dutra (2001), se deu do perfil do empregado obediente para o perfil empreendedor; do foco no cargo para o foco no desenvolvimento; da ênfase na tecnologia, tarefas e racionalidade para destaque nas pessoas como recurso de competitividade; ambiente estável para o ambiente mutável e, por fim, da pouca flexibilidade e mínima exigência para multifuncionalidade e competências submetidas à objetivação constante. Portanto, as competências passaram a ser compreendidas como indissociáveis da ação. Durand (1998), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi\* construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

Surgiram, então, a gestão de competências e a avaliação de competências como instrumentos eficientes de gestão às organizações. Sendo que, como o conceito de competências implica em envolvimento, autonomia e automobilização, a gestão de competências não pode ser sinônimo de adestramento para realização de dada tarefa e nem pode ser reduzido à simples transmissão de conhecimentos e informações. E, no tocante aos processos de aprendizagem que ocorrem internamente nas organizações, essa premissa é ainda mais relevante, uma vez que o processo fará parte da própria trajetória de construção de carreira do colaborador e manutenção de qualidade dos resultados da empresa. Então, será uma ação com maior constância, e a depender da concepção que a subsidia, tanto pode gerar sujeitos protagonistas de suas potencialidades e partícipes das equipes ou sujeitos que seguem padrões e atuam estagnados em sua zona de conforto. Dentro desse contexto, o psicopedagogo

---

\* Pedagogo e educador suíço pioneiro da pedagogia moderna.

institucional empresarial tem o desafio de interconectar o processo do desenvolvimento individual das pessoas e com o desenvolvimento organizacional em prol da qualidade, da inovação, com sustentabilidade.

### 2.2.1 Competências para a qualidade em telesserviços

A qualidade do serviço do operador é avaliada com base no domínio técnico e comportamental que ele desempenha durante o atendimento. Portanto, existem um conjunto de competências, habilidades e atitudes que são transferidas para o comportamento no trabalho, e garantem um nível esperado de qualidade. Entre elas, destacam-se: aderência aos processos internos da Central de Atendimento, postura e interação no contato com o cliente, conhecimento sobre produtos e serviços da empresa, capacidade de solução de problemas, entre outros. Esse nível de qualidade é aferido, como já foi citado, anteriormente, por meio das monitorias *on line* ou das gravações das ligações.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho, as principais competências pessoais do operador de telesserviços são: boa qualidade vocal, clareza na articulação, capacidade de expressão oral, compreensão oral (saber ouvir) e escrita, além de demonstrar capacidade de expressão escrita e oral em língua estrangeira, registrar informações com precisão, ter paciência, autocontrole, apresentar poder de persuasão, demonstrar empatia, objetividade, capacidade de trabalhar sob pressão, saber trabalhar em equipe, saber administrar conflitos, tomar decisões, demonstrar agilidade no atendimento, capacidade no manuseio de sistema telefônico, aptidão à microinformática e seguir o código de ética (CBO, 2012). Para Monteiro (2005), além das competências anteriores, os operadores, que atuam no suporte tecnológico de determinado sistema ou aplicativo, devem ter a habilidade de adaptar-se à linguagem do cliente e ser ainda mais paciente para repassar a mesma informação tantas vezes quantas forem necessárias.



### 2.3 Contribuições de Vygotsky para a aprendizagem de adultos

A seguir, vamos destacar aspectos relevantes da teoria interacionista de Lev Vygotsky para a andragogia.

Segundo Lima (2001), Lev Semenovitch Vygotsky (1896 – 1934) foi um professor de literatura bielorrusso dedicado ao estudo da psicologia. Dedicou seu trabalho às questões sobre a natureza cultural do homem, ressaltando o papel essencial que as condições de vida e educação têm no desenvolvimento humano. O autor afirma que os trabalhos de Vygotsky revelaram que a psique é formada por meio da vida concreta do homem, condicionada, pois, pelas relações sociais. E, à medida que as capacidades psíquicas se desenvolvem, o ser humano redireciona sua ação no mundo mediante novos modos de agir e de compreender a realidade objetiva.

Os estudos da Escola de Vygotsky revelam que os adultos e outros personagens mais experientes são mediadores entre a criança e o conhecimento a ser apropriado. A geração adulta, inclusive por meio do acúmulo de conhecimento das gerações anteriores, permite que a criança inicie seu desenvolvimento psicológico desde os primeiros anos de vida. A criança não só vai apropriando os conhecimentos, como atribuindo significados a esses conhecimentos. E isso perdura na adolescência e na maturidade.

Vygotsky destaca que o desenvolvimento da inteligência, da personalidade, das emoções, da consciência e do relacionamento da criança, do adolescente ou do adulto com outras pessoas – o desenvolvimento de capacidades especificamente humanas – acontece no processo da vida social do sujeito, ou seja, são influenciados pelas condições de vida e pelos processos de educação e comunicação. Sendo assim, além da herança congênita, biológica, e da experiência individual estruturada sobre essa herança, o homem, de forma distinta dos animais, apropria-se da prática histórica e social construída e acumulada ao longo do tempo.

Pelo exposto, em seus trabalhos sobre o conhecimento humano, Vygotsky (1994), demonstra que o aprendizado humano pressupõe uma natureza social específica e um processo por meio do qual as crianças penetram na vida intelectual daquelas que as cercam. Além disso, a formação/apropriação de conceitos científicos pode vir a modificar de forma positiva a inteligência e a personalidade de crianças e

adultos, tornando-os mais humanizados. Isso nos faz refletir sobre a função da aprendizagem para crianças e adultos e o papel dos mediadores desse processo.

No interacionismo, os processos psicológicos mais elevados aparecem em dois planos: primeiramente, no plano interpsicológico das relações sociais; e, depois, intrapsicologicamente, à medida que são interiorizados pelo indivíduo. (VYGOTSKY, 1991). A conversão de relações sociais em processos superiores é mediada por instrumentos e signos e, o desenvolvimento cognitivo se dá por meio da internalização desses instrumentos e signos, que são captados, por meio da linguagem, e os respectivos significados compartilhados socialmente. Nessa perspectiva, é a interação social que é enfocada e não o indivíduo, como uma unidade de análise. “É ela o veículo fundamental para a transmissão dinâmica (inter e intrapessoal) do conhecimento construído social, histórica e culturalmente.” (MOREIRA, 1999, P.91).

Com efeito, há um aspecto dessa teoria de extrema relevância: a chamada Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP). Ela é a área potencial de desenvolvimento que está entre o nível atual de desenvolvimento do indivíduo, definido pela sua capacidade resolver problemas de forma independente, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado através da resolução de problemas sob orientação de adultos ou em colaboração com pares mais experientes. (VYGOTSKY, 1978).

Segundo Vygotsky, “the actual developmental level characterizes mental development retrospectively, while de zone of proximal development characterizes mental development prospectively”. (VYGOTSKY, 1978. p. 86-87). Esta sentença traduzida é: “O nível de desenvolvimento real caracteriza o desenvolvimento mental retrospectivamente, enquanto a zona de desenvolvimento proximal caracteriza o desenvolvimento mental de forma prospectiva”. E é justamente nesta zona que o mediador/psicopedagogo atua. E quanto mais intencional e qualificado é essa atuação, melhor se processa a aprendizagem. O autor defendia que o funcionamento intrapsicológico cresce a partir do funcionamento interpsicológico. Para ele a mediação só é boa quando estimula o desenvolvimento, isto é, quando desperta e põe em marcha funções que estão em processo de maturação ou na ZDP.

Conclui-se que, ao estudar o processo de aprendizagem humana, o psicopedagogo institucional busca a compreensão dos contextos em que esse objeto de estudo se fundou e se constituiu ao longo do seu percurso. Para isso, requer do profissional: planejamento, estudo e mergulho no processo investigativo (UNICEUB,

2016b). Isto implica desenvolver uma linha de intervenção alicerçada em estudos científicos sobre a aprendizagem humana, que, neste trabalho, está baseada no interacionismo de Vygotsky.

### 3 CAMINHO METODOLÓGICO

As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser agrupadas em razões intelectuais (desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer) e razões práticas (desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira eficaz). (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.12)

O capítulo em questão visa descrever a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho científico, que tem como corte epistêmico a aprendizagem e a qualidade do atendimento em telesserviços, alicerçados na teoria de desenvolvimento de Lev Vygotsky.

#### 3.1 Fundamento teórico

O estudo do tipo exploratório tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que direciona, de forma emergente, ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições. A organização da estrutura desse tipo de método precisa ser flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (SELLTIZ, 1967 apud GIL, 2007, p.41). As formas dessa pesquisa mais utilizadas são: a pesquisa bibliográfica ou o estudo de caso. Neste trabalho elegeu-se a pesquisa bibliográfica do tipo exploratória.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, portanto busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema. Portanto, é desenvolvida a partir de estudos já realizados e estruturados em forma de livros e artigos científicos. Torna-se essencial quando se inicia um trabalho no qual ainda não se sabe o caminho a percorrer, como é o caso desta pesquisadora, que iniciará sua atuação como psicopedagoga no setor de telesserviços.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside de fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. (CANINE, 2008, p.11).

Em contrapartida, fontes secundárias da pesquisa bibliográfica podem apresentar dados coletados ou processados de forma equivocada, dificultando o resultado da pesquisa. Com objetivo de minimizar essa desvantagem, o pesquisador deve ficar atento às informações coletadas, observando se há incoerências ou contradições nas informações capturadas. Também se sugere ao pesquisador utilizar fontes diversificadas.

### 3.2 Procedimento metodológico

O levantamento do material bibliográfico foi estruturado a partir do objetivo geral deste estudo que é compreender o papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços e orientado pelos objetivos específicos, que, em síntese, se relacionam a três eixos temáticos: o setor de telesserviços, a qualidade do atendimento; e teorias nas perspectivas psicopedagógica institucional e da aprendizagem.

Como destaca Marconi e Lakatos (2010, p.166), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Sendo assim, de forma livre e exploratória, buscando diversificar as origens e as datas das publicações, a autora levantou as referências bibliográficas, primando sempre por estudos contemporâneos, do século atual, tendo como base os seguintes elementos descritores:

#### **CAPITULO 1 - TELESSERVIÇOS E QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

FONTE	TIPO	ANO
ALBRECHT, Karl <i>Revolução nos serviços</i>	Livro	1992

BARBOSA, L. M. <i>Comunicação profissional a favor do marketing sonoro</i>	Livro	2005
BUSCATTO, M. Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique	Congresso	2002
CBO – Classificação Brasileira de Ocupação	Norma	2012
CERASSE – Central Brasileira do Setor de Serviços	Anuário	2007
CANINE, Grasielle Ralo de; NETO, Rafael Baena; RIBEIRO, Roberto do Nascimento; SANTOS, Adelmo Leandro dos; SOUZA, Wilson Martins de. - <i>Estudo na qualidade de serviços de TI em um Contact Center Bancário</i>	Monografia de conclusão de Curso	2008
COUSIN, O. <i>Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres' appels</i>	Livro	2002
Decreto Nº 6.523 – SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	Norma	2008
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada	Publicação	2006
KOTLER, P. Marketing essencial	Livro	2005
Lei 8078 - Código de Defesa do Consumidor	Norma	1990
MELENDEZ, Rubem. Service desk corporativo	Livro	2011
OLIVEIRA, Otávio J. (Org.) et al. Gestão da qualidade	Livro	2004
VENCO, SELMA. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI	Revista	2006

Portanto, foram destacadas 14 referências de estudos científicos e normas, entre os anos de 1990 a 2011. Sendo que 12 (doze) foram publicadas nas primeiras décadas neste século. Isso possibilita ao pesquisador analisar o passado recente em busca de soluções empresariais inovadoras para a intervenção psicopedagógica institucional.

## **CAPITULO 2 – APRENDIZAGEM E PSICOPEDAGOGICA**

FONTE	TIPO	ANO
BOSSA, N.A. <i>A psicopedagogia no Brasil</i>	Livro	2011
BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. <i>RAE - Gestão de competências e Gestão de desempenho</i>	Revista	2001
CABREIRA, P. A.; STOBÄUS, C. D. <i>Inclusão, empresa e psicopedagogia</i>	Revista	2015
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Educação a Distância (UniCEUB ONLINE). Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia Institucional: Introdução à Psicopedagogia Institucional – Módulo 3	Unidade de conteúdo	2017
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Educação a Distância (UniCEUB ONLINE). Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia Institucional: Proposta de Intervenções Prático-Institucionais – Etapa 3 – Empresas	Unidade de conteúdo	2016
COSTA, M. M. <i>Psicopedagogia empresarial</i>	Livro	2009
DURAND, T. <i>Forms of incompetence</i>	Conferência Internacional	1998
LIBÂNEO, José C. <i>Pedagogia e pedagogos: pra quê?</i>	Livro	2005
LIMA, E. A. de. <i>Re-conceitualizando o papel do educador: o ponto de vista da Escola de Vygotsky</i>	Dissertação	2001
LURIA, R; LEONTIEV N.; VYGOTSKY, L. S; <i>Psicologia e Pedagogia</i>	Livro	1991
KLEIN, L. R. <i>Alfabetização</i>	Livro	1996
MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph (2000); <i>Safari da Estratégia</i>	Livro	2000
MOREIRA, M.A. <i>Aprendizagem Significativa</i>	Livro	1999
VYGOTSKY, L. S. <i>Mind in Society</i>	Livro	1978
VYGOTSKY, L. S. <i>A formação Social da Mente</i>	Livro	1994

Nesta etapa da catalogação, 15 obras foram encontradas, sendo a primeira publicada em 1978, e as últimas em 2016 e 2017, todas relacionadas aos conteúdos programáticos da formação em psicopedagogia. Seis obras datam do século XX, e nove (a maioria) foram escritas no século atual.

No próximo capítulo, a autora revisita os estudos bibliográficos dos capítulos 1 e 2, uma vez que já está familiarizada com o objeto de estudo, a fim de propor formas de atuação psicopedagógica no contexto do Telesserviços. Para tanto, outros autores surgem para apoiar a análise e síntese de proposta de intervenção no setor, bem como, a formulação de novas hipóteses para posteriores pesquisas, conforme elucida (CERVO; BERVIAN, 2002).

Entre as novas bibliografias, destacam-se:

- Mancini (2006), que aborda estratégias para Call Center;
- Bateson e Hoffman (2001), que fala de administração de serviços;
- Robinete e Brand (2002), o qual trata de marketing emocional;
- Ribeiro (2019) e Pams e Adam (2015) que exploram os temas - Pedagogia Empresarial e Novos desafios do Educador, respectivamente.



## **4 ANÁLISE DO ESTUDO BIBLIOGRÁFICO NA PERSPECTIVA PSICOPEDAGÓGICA**

Nesta etapa, pretende-se descortinar os estudos bibliográficos realizados nos capítulos 1 e 2 a fim alcançar a compreensão do papel do psicopedagogo institucional empresarial no cenário de telesserviços. Para facilitar essa análise, vamos adotar as três perspectivas descritas nos objetivos específicos do referido estudo, quais sejam:

- Especificidades do setor de telesserviços e necessidades dos profissionais atendentes.
- Metodologias de qualidade do atendimento voltadas para a aprendizagem dos atendentes.
- Contribuições teóricas na perspectiva psicopedagógica institucional para o setor de telesserviços.

### **4.1 Descortinando o setor de telesserviços e as necessidades dos profissionais atendentes**

Segundo Canine (2008), o telesserviços configura-se como um dos setores que mais têm empregado no Brasil. Já Melendez (2011), afirma que, entre 2001 e 2011, as atividades do segmento de serviços experimentaram um crescimento e um desenvolvimento fantástico, com aplicação dos recursos de TIC e das soluções de telesserviços orientadas aos setores público, privado e terceiro setor. E destaca que a versão mais atualizada das Centrais de Telemarketing, nomeadas de Web Contact Center, é capaz de processar chamadas e solicitações dos clientes, por meio de canais alternativos, entre eles: e-mail, chat, fax, SMS e Skype.

Conforme a classificação brasileira de ocupação (CBO, 2012), existem basicamente duas formas de estruturar o telesserviços: o atendimento ativo, que acontece quando a empresa efetiva o contato com os clientes, a fim de realizar vendas, cobrança, pesquisa de mercado e de opinião e; o atendimento receptivo, ocorre quando se dá o inverso, os clientes entram em contato com a empresa. Nesse caso, os serviços mais conhecidos são: o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e o suporte técnico. Mancini (2006) complementa com outras atividades, tais como: retorno de ligações, processamento de pedidos, divulgação de promoções,

resposta para reclamações, informações diversas e cadastramento de novos clientes etc.

As empresas de telesserviços podem funcionar em sistema próprio, que é quando a empresa tem seu próprio “call center”, sendo responsável por contratar e gerir os processos ou, pode funcionar no sistema terceirizado, ou seja, quando a empresa contrata outra instituição para prestar os serviços e atender a demanda em nome da empresa contratante. Ainda existe o modelo híbrido ou misto que é quando se terceiriza apenas uma parte dos serviços. Nesse modelo normalmente a operação acontece na empresa (MANCINI, 2006).

Torna-se importante destacar que o contexto interno da organização está mergulhado na cultura, que é um conjunto de valores, crenças, rituais e normas que regulam as relações internas e externas da empresa. Para Ribeiro (2010, p.78), compreender a articulação entre a cultura organizacional com estratégias e prioridades de treinamento faz parte do trabalho do pedagogo empresarial, e, naturalmente, do psicopedagogo institucional empresarial.

Portanto, conclui-se que o telesserviços é um ramo da prestação de serviços com um leque diversificado de demandas e em plena expansão, no qual se utiliza as tecnologias de processos de informação e de comunicação entre os seres humanos. A missão do setor está associada de forma direta e objetiva ao atendimento das necessidades dos clientes, usuários dos produtos/serviços da empresa. Esse atendimento apresenta dois atributos fortes que são agilidade e facilidade, mesmo quando o direcionamento é para venda de produtos e serviços. Dessa forma, a cultura do telesserviços tem como valor o cliente e a rapidez no atendimento de suas solicitações por meio das tecnologias de informação e comunicação, com o propósito de mantê-lo e fidelizá-lo.

Devido a essa diversificação de serviços prestados e à expansão do mercado, observa-se que há sempre novos produtos/serviços incorporados à rotina laboral dos atendentes. Isto cria a necessidade de um contínuo aprimoramento e reciclagem dos conhecimentos e habilidades dos profissionais do setor. Conclui-se também que a equipes de monitoramento devem, certamente, subsidiar essas ações de preparação dos operadores, assim como a equipe de supervisão.

## **4.2 Metodologias de qualidade do atendimento e a aprendizagem dos atendentes**

Para atingir a qualidade, as empresas buscam ouvir o cliente, atendê-lo com cordialidade, mantendo padrões e com isso garantindo desempenho e, se problemas por ventura ocorrerem, procurar rapidamente corrigi-los. (CARRASCO, 2001).

Grönroos (2003), mostra particularidades da qualidade dos serviços, que também estão presentes no atendimento telefônico a clientes:

- Tangíveis visíveis: está relacionado à atratividade das instalações, equipamentos e materiais usados por uma empresa de serviços, bem como à aparência dos funcionários de serviço.
- Confiabilidade/credibilidade: oferece a seus clientes serviço correto da primeira vez, mantendo envolvimento com os interesses antes de tudo, do cliente, sem cometer nenhum erro, e entrega o que prometeu dentro do prazo estipulado.
- Capacidade de resposta/prontidão: os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a ajudar os clientes com rapidez e atender aos seus requisitos, bem como informá-los quando o serviço será prestado e então executá-lo com presteza.
- Segurança/domínio: significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que essa faz com que se sintam seguros. Significa também que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes.
- Empatia: empresa entende os problemas dos clientes e executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção pessoal individual, o funcionário está sempre pronto para ser abordado, disposto a manter contato e trabalha em horários.

Quando uma empresa desenvolve qualidade técnica, pode levar vantagem competitiva e estratégica perante seus concorrentes, mas em serviços é raro manter a vantagem técnica, pois soluções semelhantes podem ser copiadas rapidamente por outras empresas, entretanto, para se criar um diferencial realmente competitivo, as empresas devem, além da qualidade técnica, oferecer aos consumidores melhor relacionamento. A qualidade técnica é um pré-requisito a boa qualidade, contudo

apenas ter a qualidade técnica não significa diferencial. Esta deve estar associada à qualidade funcional do serviço como um processo (GRÖNROOS, 2003). Assim sendo, a qualidade no atendimento em si é meio primordial para atingir a fidelização do cliente. Essa comunicação entre o operador e o cliente só poderá fidelizar o cliente quando der início a uma relação duradoura, plena, marcada pelo marketing emocional, ou seja, quando o cliente for envolvido emocionalmente de forma a se sentir extremamente valorizado (ROBINETTE; BRAND, 2002). Grönroos (1993) acrescenta que esses momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade”, pois representam oportunidades para o prestador do serviço demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É quando o cliente “sente” o serviço acontecendo.

Além do aspecto emocional, como a comunicação é um processo marcado por atributos próprios dos sujeitos envolvidos no diálogo, na prática do telesserviços constata-se que mesmo operadores treinados podem agir de forma ineficiente, como também o mesmo operador pode adotar comportamentos destoantes do seu potencial de comunicação (BATESON; HOFFMAN, 2001). Nos dois casos, o *marketing empresarial* fica comprometido. Segundo Barbosa (2005), profissionais, no momento de um atendimento, realizam *marketing* sonoro, ou seja, uma imagem entre a empresa e o cliente está sendo construída de forma dinâmica, por meio da fala do colaborador com o cliente, o que pode ser eficiente e eficaz, ou não. Em continuidade, Canine (2008) afirma que há algo de intangível na prestação de serviços, o qual interfere diretamente na qualidade, que é a forma como o serviço é percebido pelo cliente. Isso se torna ainda mais subjetivo quando o cliente tem apenas como referência o diálogo que o atendente estabelece com ele, de forma mais precisa, a escuta auditiva do atendimento que ele foi capaz de absorver.

Portanto, para garantir a qualidade do atendimento, Las Casas (2010) afirma que é necessário realizar avaliações diárias dos atendimentos. Segundo a Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia (2005), a monitoria através da escuta de gravações dos atendimentos ou ainda a escuta em tempo real é uma das melhores formas de avaliação e acompanhamento dos atendentes. Por outro lado, não se pode esquecer a importância do nível de satisfação dos operadores com a atividade laboral, as relações entre ele e o supervisor e a equipe, de forma a garantir um bom ambiente de trabalho e de oportunidade de encareiramento (NAQC,2010).

Entende-se que a monitoria é um instrumento valioso para a atuação do psicopedagogo institucional empresarial, que por meio dela, pode-se levantar as necessidades de treinamento dos operadores de telesserviços, tanto no que diz respeito às competências técnicas como às habilidades de comunicação e relacionamento com clientes. Ele deve estabelecer um trabalho juntamente com o supervisor de equipe, conhecendo as necessidades sob a perspectiva dele, a fim de atingir o nível de qualidade esperado. Dessa forma, o psicopedagogo realiza o levantamento de dados e informações, que é anterior, a definição das ações de intervenção, inclusive se há alguma situação-problema no ambiente de trabalho. Neste caso deve auxiliar na preparação técnica e emocional atendentes, já que se constatou que existe uma forte subjetividade advinda da relação cliente e operador. Pode também atuar fornecendo feedback aos operadores e, aproveitar esse contato para compreender ainda mais as necessidades dos atendentes, alinhando-as aos valores e objetivos organizacionais. Paes e Adam (2015) abordam essa atribuição do psicopedagogo institucional empresarial como uma ação em parceria com outros setores da empresa com o objetivo de implementar o desempenho dos colaboradores com o propósito de que suas habilidades profissionais sejam bem aplicadas no cotidiano da empresa, contribuindo com o crescimento e a geração de lucro.

No ambiente competitivo e dinâmico do telesserviços, identifica-se o papel do psicopedagogo como articulador de diálogo entre as equipes de treinamento, monitoramento e supervisão a fim de auxiliar o alcance do padrão de qualidade definido no planejamento estratégico da empresa. Por conseguinte, esse profissional deve alinhar as ações e as metodologias que envolvem os três processos: capacitação, monitoria e supervisão, pois o padrão de atendimento exigido pelo monitores e supervisores deve estar presente nas Unidades de conteúdos dos treinamentos, bem como as habilidades e atitudes que também são medidas, tais como, capacidade de escuta e empatia. Como o atendimento por telefone é muito dinâmico, a qualidade depende, dentre outros fatores tecnológicos, de treinamentos de curta duração e contínuos, a partir da demanda de novos produtos/serviços e atualização dos antigos. A estratégia de aprendizagem deve ser simples e prática, como a exposição dialogada, de tal forma que se articule o conhecimento e as experiências dos atendentes, dentro da concepção de aprendizagem interacionista, na qual exista um espaço de troca e reflexão. O condutor desse processo de

aprendizagem deverá, preferencialmente, ter experiência de atendimento em telesserviços. Após a aplicação do conteúdo técnico, deve-se complementar com a metodologia de aprendizagem em serviço, na qual os participantes têm oportunidade de vivenciar soluções reais de atendimento. Se após a capacitação, as monitorias apontarem para um baixo desempenho dos operadores, o psicopedagogo deverá buscar novas formas de aprendizagem, inclusive, prestando atendimento individualizado ou em pequenos grupos.

#### **4.3 Contribuições teóricas na perspectiva psicopedagógica institucional para o setor de telesserviços**

A forma de atuação do psicopedagogo institucional empresarial é sistêmica, por isso, ele realiza o mapeamento institucional para identificar como a empresa se constitui enquanto organização (estrutura, valores, missão, visão, diretrizes e normas internas). Isso lhe permite construir ações psicopedagógicas com o objetivo de ressignificar as aprendizagens e os relacionamentos dos colaboradores nas equipes de trabalho alinhadas aos objetivos empresariais.

Compreendidas as necessidades do setor empresarial/empresa, que neste caso específico foi desenhado por meio deste estudo bibliográfico, no entanto, na prática, pode envolver outros métodos como as entrevistas com colaboradores e a análise de documentos internos; o psicopedagogo já está apto a formular o diagnóstico e a dar prosseguimento à construção do plano de intervenção psicopedagógico, definindo a concepção de aprendizagem que o sustentará. Dentro do plano estão inseridas as atividades de assessoria coletiva e acompanhamento do processo de aprendizagem. A assessoria coletiva deverá permitir aos profissionais envolvidos com a gestão dos colaboradores a compreensão da importância do aprimoramento constante das equipes de atendimento. E o acompanhamento do processo de aprendizagem visa apoiar os colaboradores na construção das competências essenciais para a atividade laboral.

Dessa forma, vamos descrever as contribuições teóricas relevantes na perspectiva psicopedagógica para o setor de telesserviços. O primeiro aspecto que se deve lembrar é que as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais ocorridas no final século passado e no início deste, têm exigido das organizações,

inevitavelmente, algumas qualidades emergentes, que se configuram na estruturação de um planejamento estratégico capaz de absorver ações inovadoras e visionárias. E o papel do psicopedagogo institucional empresarial vem ao encontro desse cenário, pois segundo Cabreira e Stobäus (2015) ele resgata a criatividade e as diferentes formas de se chegar a soluções no ambiente de trabalho, identificando as múltiplas inteligências, a função humanística e a alma da empresa. Ao acompanhar as equipes no ambiente de trabalho natural, o psicopedagogo institucional empresarial desenvolverá atitudes que permitam aos colaboradores se adaptarem de forma rápida, orientando-os para o domínio da aprendizagem contínua.

O segundo é o aspecto social que se revela nos domínios do conhecimento, na linguagem, na interpretação produzida nas equipes de trabalho, e na reflexão sistemática sobre a prática das atividades e atribuições exercidas no ambiente laboral. Nessa perspectiva dos profissionais que aprendem, Lev Vygotsky (1994), tem muito a contribuir, pois para o professor, a aprendizagem está imersa no contexto sócio-histórico-cultural do ser humano. De maneira similar, Klein (1996) defende que o objeto do conhecimento não existe fora das relações humanas. “De fato, para chegar ao objeto, é necessário que o sujeito entre em relação com outros sujeitos que estão, pela função social que lhe atribuem, constituindo esse objeto enquanto tal”. (KLEIN, 1996, p.64).

Vygotsky (1994) destaca que o desenvolvimento da inteligência, da personalidade, das emoções, da consciência e do relacionamento do adulto com outras pessoas, já que estamos falando de uma atuação institucional empresarial, acontece na vida social do sujeito, e, portanto, é influenciado pelo processo de comunicação e pelas relações no ambiente de trabalho. Sendo assim, além da experiência congênita, biológica, o ser humano, de forma distinta dos animais, assimila a prática histórica e social construída e acumulada ao longo do tempo. Eis porque a teoria preconizada pelo autor se chama Interacionismo. Na teoria interacionista, os processos psicológicos aparecem em dois planos: primeiramente, no plano interpsicológico das relações sociais; e depois, intrapsicologicamente, à medida que são interiorizados pelo indivíduo (VYGOTSKY, 1991). A conversão das relações sociais em processos superiores se dá por meio de signos e instrumentos e, o desenvolvimento cognitivo acontece quando esses artefatos são captados e internalizados pelo indivíduo, durante o compartilhamento social.

Depreende-se dos estudos de Vygotsky, que o Plano de Intervenção Institucional, que envolve as ações que o psicopedagogo implementa para solucionar a situação-problema, se houver, ou para atuar de forma preventiva no desenvolvimento dos colaboradores, deve considerar a importância das relações interpessoais em sala de aula ou no ambiente laboral. Trata-se de uma ação intencionalmente construída de forma a permitir que os saberes e as experiências dos operadores de telesserviços possam ser compartilhados e alinhados ao padrão de qualidade esperado.

A história desses indivíduos dentro e fora da empresa deve ser compreendida e respeitada, e as estratégias de aprendizagem alinhadas a essa realidade sócio-histórico-cultural, fazendo que o aprendizado tenha significado e possa ser transferido para outras situações de vida dos colaboradores. Considerando que a qualidade do serviço prestado é avaliada com base no domínio técnico e comportamental que o operador demonstra durante o atendimento, as ações de aprendizagem devem possibilitar sempre que possível, o exercício prático das principais competências definidas pela Classificação Brasileira de Ocupação para o setor, entre elas: boa qualidade vocal, clareza na articulação, capacidade de expressão oral, compreensão oral (saber ouvir) e escrita, capacidade de registrar informações com precisão, ter paciência, autocontrole, apresentar poder de persuasão, demonstrar empatia, objetividade, capacidade de trabalhar sob pressão, saber trabalhar em equipe, saber administrar conflitos, tomar decisões, demonstrar agilidade no atendimento, capacidade no manuseio de sistema telefônico, aptidão à microinformática e seguir o código de ética (CBO, 2012).

Ademais, Robinette e Brand (2002) apresentaram o conceito de marketing emocional, que se dá quando o cliente se sente valorizado pelo atendente. Para desenvolver essa capacidade no atendente, o psicopedagogo deve incluir em suas intervenções atividades (treinamentos, reuniões de alinhamento, workshops, oficinas, etc.), que valorizem e reforcem as experiências profissionais positivas dos profissionais. Há de haver um espaço no qual as atendentes possam manifestar suas contribuições para melhoria de produtos/serviços e processos e, outro espaço no qual a equipe de supervisão analise a viabilidade de implementação.

Essa atitude de respeito e de valorização dos atendentes permite a sensibilização dos operadores para importância do aspecto emocional do atendimento. Há uma frase de Paulo Freire que retrata essa premissa: “A Educação,



qualquer que seja ela, é sempre uma teoria do conhecimento posta em prática” (FREIRE, 1996, p. 32). Ressalta-se que Nelson (2007) confirma que o reconhecimento por um trabalho bem executado é o maior motivador do desempenho e aponta ainda que o fator que mais motiva colaboradores a atingirem altos níveis de desempenho é o reconhecimento na forma de um elogio pessoal, verbal, expresso por um agradecimento, por exemplo, e de preferência em público. Embora o reconhecimento financeiro seja importante como prêmio por um trabalho bem feito a associação a um reconhecimento que desperte emoção, valor, respeito pelo trabalho é a combinação ideal. Esse tipo de referência faz parte do escopo de atuação do psicopedagogo institucional empresarial frente às equipes de telesserviços.

Por fim, destaco abaixo um rol exemplificativo de ações de intervenção do psicopedagogo institucional empresarial, em Centrais de Telesserviços, que identifiquei por meio deste estudo bibliográfico:

Assessoria coletiva
Realizar o mapeamento institucional a fim de identificar como a Central de Telesserviços se constitui enquanto empresa (estrutura, missão, visão, valores, diretrizes e normas internas);
Atuar na situação-problema, se houver, ou de forma preventiva, mas, em ambas, visando à qualidade do atendimento;
Resgatar a criatividade e diferentes formas de chegar a soluções de problemas nas Centrais, estimulando a alma do telesserviços, que é agilidade e facilidade;
Desenvolver os roteiros de atendimento, formulários de monitoria e ações de reconhecimento dos atendentes, entre outros instrumentos;
Facilitar a reflexão sobre a prática laboral nas equipes de trabalho, com a participação de atendentes, monitores e supervisores, a fim de discutir melhorias nos produtos/serviços prestados e criar novos (Interacionismo: o objeto do conhecimento nas relações humanas).

Acompanhamento do processo de aprendizagem
Elaborar ações intencionais para o desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes dos atendentes;
Criar espaços para a compartilhamento de saberes e as experiências entre os atendentes, alinhados ao padrão de qualidade esperado;
Elaborar estratégias de aprendizagem alinhadas a realidade sócio-histórico-cultural dos atendentes, garantindo, com isso, que o aprendizado seja transferido para outras situações pessoais e profissionais;
Proporcionar ambiente de aprendizagem no qual prevaleça o respeito e a confiança, de tal forma que o atendente possa compreender a importância desses atributos para a qualidade do atendimento (Competência emocional);
Nos feedbacks, dá ênfase aos pontos fortes dos atendentes, estimulando a responsabilidade com o autodesenvolvimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que a organização do trabalho nas Centrais de atendimento tem um formato predominantemente taylorista, com as seguintes características: divisão de tarefas, planejamento e execução estão apartadas, e as atividades são bem definidas, com tempos e movimentos. A estrutura é marcada, em regra, pelo trabalho repetitivo, baseado na reprodução de falas padronizadas, descritas em *scripts*, e no controle individual do trabalho, inclusive por meio do tempo de atendimento previsto. Existem roteiros de “falas” que funcionam como norteadores da abordagem dos clientes e ficam expostos em telas de computador. A ideia é tornar o atendimento mais objetivo e alinhado aos valores empresariais da empresa contratante.

Na contramão, o estudo também nos possibilitou perceber que, apesar desse controle, há uma certa margem de autonomia para o operador realizar as atividades laborais, a qual se revela durante o diálogo com o cliente. Em serviços, chama-se esse período de tempo: de momento da verdade ou momento da oportunidade. Aquele espaço temporal em que o cliente está no balcão de atendimento, que neste caso é o canal telefônico ou virtual. É nesse “encontro” que o cliente toma a decisão sobre a qualidade do serviço prestado. Essa conversa só poderá fidelizar o cliente quando ele for envolvido emocionalmente de forma a se sentir valorizado. A qualidade do atendimento decorre da interpretação e percepção do cliente em relação ao que foi dito e realizado pelo operador, pois não é possível prescrever, em *scripts*, todas as “falas” dos atendentes.

As metodologias de qualidade voltadas para a aprendizagem dos atendentes estão relacionadas, em destaque, ao controle dos atendimentos por meio das monitorias, com reforços positivos e negativos dos atendentes. E, também, são elaborados roteiros como forma de orientar o caminho certo do atendimento. A fim de aperfeiçoar essas metodologias, sinalizamos que o desenvolvimento dos operadores de telesserviços pode ser orientado pela concepção interacionista de Lev Vygotsky, que defende a construção do conhecimento mediante um processo de interação entre as pessoas, em que a resolução de problemas pode ser construída em colaboração, a partir de um espaço de reflexão e ação.

Conclui-se que o papel do psicopedagogo institucional empresarial no setor de telesserviços é fundamental, pois ele precisa atuar no contexto organizacional taylorista, cartesiano, mas desenvolvendo habilidades humanas como a empatia, a confiabilidade e a escuta ativa. O momento da verdade é mais significativo espaço de intervenção psicopedagógica, pois é nesse espaço que o padrão de qualidade do serviço se materializa, na forma de um excelente atendimento. Nesse lugar, de intervenção preventiva, que o psicopedagogo atuará, entre outras frentes: no desenvolvimento e avaliação das competências dos operadores de telesserviços, na construção das etapas do atendimento, no desenho dos scripts, na compreensão da subjetividade da relação do atendente com o cliente, no alinhamento da missão e visão da empresa, na articulação do diálogo com os atendentes, monitores e gestores, na construção de segmentos de clientes/canais de atendimento, tudo que possa envolver a qualidade do atendimento.

Por fim, apontamos dois caminhos para novas pesquisas sobre o tema “Qualidade de atendimento em telesserviços”:

O primeiro é Metodologias de aprendizagem para desenvolvimento do CHA (competências, habilidades e atitudes) do atendente de telesserviços, tendo como base a orientação da CBO (2012).

O segundo caminho é uma hipótese a ser testada: O desenvolvimento da competência emocional em operadores de telesserviços, que é aquela que o torna capaz de gerar valor e estreitar relacionamento com o cliente. É o que falta para o setor, atualmente.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. 1. ed. Pioneira, 1992.

BARBOSA, L. M. Comunicação profissional a favor do marketing sonoro: a construção de conceitos e da assessoria fonoaudiológica em uma empresa aérea. In: CÉSAR, C.P.H.; CALHETA, P. P. *Assessoria e fonoaudiologia: perspectivas de ação*. Rio de Janeiro, Revinter, 2005.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K.D. *Administração de serviços*. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

BOSSA, N. A. *A psicopedagogia no Brasil: contribuições a partir da prática*. 4. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. RAE - Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV*, São Paulo, Brasil, 2001.

BRASIL. Ministério da Justiça. *Lei 8078/90 - Código de Defesa do Consumidor* – 11 set. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)>. Acesso em: 18 fev. 2017.

BRASIL. Presidência da República. Decreto Nº 6.523, de 31 de julho de 2008 - *Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)> Acesso em: 12 fev. 2017.

BUSCATTO, M. *Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*. Sociol. trav., v. 44, n. 1, p. 99-117, 2002a.

\_\_\_\_\_. *La prescription à l'épreuve de la «personnalité»*: L'exemple de la relation téléphonique dans un centre d'appels. In: CONGRÈS DE LA SELF, 37, 2002, Aix-en-Provence. Actes du 37ème Congrès de la SELF. Aix-en-Provence: GREACT e SELF, 2002b.

CABREIRA, P. A.; STOBÄUS, C. D. Inclusão, empresa e psicopedagogia. *Revista Diálogo*, Canoas, n.28, p. 09-24, abr. 2015. Disponível em: <<http://sphinx.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/582/1326>>. Acesso em: 09 abr. 2017.

CANINE, Grasielle Ralo. *Estudo na qualidade de serviços de TI em um Contact Center Bancário, aplicando a biblioteca de boas práticas ITIL V2*. – 2008. 71 f. Monografia de Conclusão do Curso de Sistemas de Informação, São Paulo: ISES, 2008.

CARRASCO, M. C. O. *Fonoaudiologia empresarial: perspectivas de consultoria, assessoria e treinamento*. Manual Teórico Prático. São Paulo, Editora Lovise, 2001.

CBO. Classificação Brasileira de Ocupação. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>> Acesso em: 20 mar. 2017.

CEBRASSE – Central Brasileira do Setor de Serviços – *Anuário Brasileiro do Setor de Serviços*. 2007/2008. Disponível em: <[http://www.cebrasse.org.br/downloads/anuario\\_cebrasse.pdf](http://www.cebrasse.org.br/downloads/anuario_cebrasse.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2017.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Educação a Distância (UnICEUB ONLINE). Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia Institucional: *Introdução à Psicopedagogia Institucional – Módulo 3*. Disponível em: <<http://www.compusonline1.ead.uniceub.br>>. Acesso ao conteúdo com login e senha em 09 abr. 2017b.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. Educação a Distância (UnICEUB ONLINE). Curso de Pós-Graduação em Psicopedagogia Institucional: *Proposta de Intervenções Prático-Institucionais – Etapa 3 – Empresas*. Disponível em: <<http://www.compusonline1.ead.uniceub.br>> Acesso ao conteúdo com login e senha em 09 abr. 2016c.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 5ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COSTA, M. M. *Psicopedagogia empresarial*. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

COUSIN, O. *Les ambivalences du travail, les salariés peu qualifiés dans les centres' appels*. *Sociol. trav.*, v. 44, n. 4. 2002

DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: International Conference On Competence-Based Management, 4. 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente*. 33ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa / [organizado por]; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS*. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. *Marketing: gerenciamento e serviço*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

- KLEIN, L. R. (1996) *Alfabetização: quem tem medo de ensinar*. São Paulo: Cortez.
- KOTLER, P. *Marketing essencial*. São Paulo, Prentice Hall, 2005.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Serviços*. São Paulo, Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª ed.– São Paulo: Atlas, 2010.
- LIBÂNEO, José C. *Pedagogia e pedagogos: pra quê?* 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- LIMA, E. A. *Re-conceitualizando o papel do educador: o ponto de vista da Escola de Vygotsky*. 2001. Dissertação (Mestrado em Ensino na Educação Brasileira). Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP, Marília, 2001.
- LURIA, R; LEONTIEV N.; VYGOTSKY, L. S; *Psicologia e Pedagogia*. 2ª edição Estampa, Lisboa, 1991.
- MANCINI, L. *Call center: estratégia para vencer*. São Paulo, Summus, 2006.
- MELENDEZ, Rubem. *Service desk corporativo: solução com base na ITIL V3*. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia - roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTEIRO, A. M. M. *Telemarketing -- sucesso nos negócios: orientações essenciais ao operador*. São Paulo, AM3 Telemarketing, 1997.
- MOREIRA, M.A. *Aprendizagem Significativa*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. 2. ed. – São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- NAQC. NORTH AMERICAN QUITLINE CONSORTIUM. *Call Center Metrics: best practices in performance measurement and management to maximize quitline efficiency and quality*. Quality Improvement Initiative (Reynolds, P.). Phoenix, AZ, 2010.
- NELSON, B. *1001 Maneiras de premiar seus colaboradores*. Rio de Janeiro, Sextante, 2007.
- OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.

PAES, Marcela Soares; ADAM, Joyce M. *Os novos desafios do educador frente ao processo de globalização: a atuação do pedagogo no ambiente organizacional*. *Revista Espacios*, v. 36, n. 13, 2015. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a15v36n13/153613E2.html>. Acesso em: 09 mai. 2017.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

QUELHAS, O. L. G.; HORA, H. R. M.; MACIEL JUNIOR, L. S. *Avaliação da qualidade de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): estudo de caso em uma empresa de teleatendimento*. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 5, 6 e 7 de ago. 2010.

RIBEIRO, Amélia Escotto. A. *Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa*. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010.

ROBINETTE, S.; BRAND, C. *Marketing emocional*. São Paulo, Makron Books, 2002.

SILVA, Alexandre Messa; DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luís Claudio. (2006) *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil – Capítulo 1 - IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5513/1/10050](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5513/1/10050) Acesso em: 12 fev. 2017.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE FONOAUDIOLOGIA. Documento 01/2005 do Comitê de Telemarketing da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia. *Atuação Fonoaudiológica em Comunicação Profissional: call center* Diretoria do Comitê de Telemarketing da SBFA (Biênio 2004/2005).

VENCO, Selma. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI - *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 31 (114): 7-18, 2006.

VERCELLI, Lígia de Carvalho Abões. O trabalho do psicopedagogo institucional. *Revista Espaço Acadêmico*, no. 139, dez. 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/viewFile/17281/10050> Acesso em: 13 jan. 2017.

VYGOTSKY, L. S. *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, Massachusetts London, England, 1978.

VYGOTSKY, L. S. *A formação Social da Mente*. São Paulo, 1994: Martins Fontes.

WHITE, C.; ROOS, V. *Core competencies of a call centre agent*. *SA Journal of Human Resource Management*, Tygervally, 3(2): 41-7, Nov. 2005.